

TOCa
0077

**PROPUESTA DE ATENCION Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS SALAS DE
ESPERA DE LAS CLINICAS DEL COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO SEDE NORTE**

CARLOS ALBERTO MAJIN.

TATIANA A. PEREZ L.

LILIANA M. RODRIGUEZ C.

ADRIANA P. SANCHEZ P.

COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FACULTAD DE ODONTOLOGIA

SANTIAGO DE CALI

2002



**PROPUESTA DE ATENCION Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS SALAS DE
ESPERA DE LAS CLINICAS DEL COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO SEDE NORTE**

CARLOS ALBERTO MAJIN

TATIANA A. PEREZ L.

LILIANA M. RODRIGUEZ C.

ADRIANA P. SANCHEZ P.

Monografía para optar el título de
Odontólogos

Director

Dr. **GERMAN DUQUE**

Odontólogo - Magister en Salud Pública

COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO

FACULTAD DE ODONTOLOGIA

SANTIAGO DE CALI

2002



ACEPTACION

Trabajo de Grado Aprobado por los directores asignados en el Comité de Investigación del Colegio Odontológico Colombiano, en el cumplimiento de los requisitos exigidos para otorgar el título de odontólogos.

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por el tutor Dr. GERMÁN DUQUE, del Colegio Odontológico Colombiano, en el cumplimiento de los requisitos exigidos para otorgar el título de odontólogo



Dr. Germán Duque

Director de la Monografía

AGRADECIMIENTOS

En estos cinco años de arduo trabajo y esfuerzo constante queremos agradecer a todas aquellas personas, que de una u otra forma intervinieron en momentos decisivos de nuestras vidas.

Principalmente queremos agradecerle a Dios por habernos iluminado y guiado por el camino correcto, por habernos ayudado a superar todos los obstáculos que se presentaron durante nuestra carrera y por llenarnos de paciencia y sabiduría.

En segunda instancia queremos agradecer a nuestros padres y familiares por el apoyo incondicional que nos brindaron, porque nunca nos dejaron desfallecer y siempre estuvieron presentes con sus sabios consejos.

Y especialmente al Dr. GERMAN DUQUE tutor de nuestra monografía, y a todas aquellas personas que con sus experiencias siempre estuvieron guiándonos y colaborándonos en todo momento, para lograr así excelentes resultados en esta monografía.

CONTENIDO

PROPUESTA DE ATENCION Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS SALAS DE ESPERA DE LAS CLINICAS DEL COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO SEDE NORTE

	Pag.
RESUMEN	
INTRODUCCION	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACION	15
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO COMCEPTUAL	17
5. METODOLOGIA	19
6. MARCO TEORICO	20
6.1 DEFINICIÓN	21
6.1.1 Calidad	21
6.1.2 El nivel de excelencia	21
6.1.3 La conformidad	21
6.1.4 Servicio	22
6.1.5 Servicio de Productos	22
6.1.6 El servicio de los servicios	22

7. SISTEMAS DE CALIDAD	24
7.1 IMPLANTAR LA CALIDAD	25
7.2 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	26
7.3 LA IMPORTANCIA DE LOS SÍMBOLOS Y DE LA INFORMACIÓN EN CALIDAD DEL SERVICIO	27
7.4 UN SERVICIO DEBE SER INMATERIAL	27
7.5 LA CALIDAD DEL SERVICIO ES TOTAL O INEXISTENTE	28
7.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	28
7.6.1 Modelos de la gestión de la calidad en los servicios	29
8. LAS ESTRATEGIAS DEL SERVICIO	31
8.1 EL PACIENTE ES EL REY	31
8.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS DE PRODUCTOS	31
8.2.1 La alta costura	31
8.2.2 La estrategia a medida	31
8.2.3 La estrategia de confección	31
9. ESTRATEGIAS DE SERVICIOS PARA LOS SERVICIOS	32
9.1 ESTRATEGIAS DE GASTRONOMÍA	32
9.2 ESTRATEGIAS DE RECETA	32
9.3 ESTRATEGIA DE LA COMIDA RÁPIDA	33
10. ORGANIZAR POR PROCESOS	34
10.1 LA CALIDAD SE HACE	34
10.2 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	36
11. EL CONTROL DE CALIDAD	37
11.1 SERVICIO Y MISIÓN	38
11.2 INDUSTRIALIZACIÓN DEL SERVICIO	40
12. EL CLIENTE COMO AGENTE ACTIVO	41
13. LA NATURALEZA DEL SERVICIO Y LA CALIDAD	44

13.1 NORMA DE CALIDAD	46
13.2 LOS RECURSOS HUMANOS Y EL SERVICIO	46
13.3 LOS SISTEMAS OPERATIVOS Y EL SERVICIO	47
13.4 SISTEMA JUSTO A TIEMPO	48
14. EL VALOR DEL PACIENTE	49
14.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PACIENTES	50
14.2 TÉCNICAS PARA MEDIR EL VALOR AL CLIENTE	51
14.3 USO DE LOS VALORES DE MEDICIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE	53
14.4 MEDIDAS DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SUS EFECTOS	54
15. LA COMUNICACIÓN DEL SERVICIO	55
15.1 EN MATERIA DE SERVICIOS, TODO ES COMUNICACIÓN	55
15.2 EL SERVICIO TELEFÓNICO	56
15.3 LA ACOGIDA	56
15.4 MOTIVAR AL PERSONAL	56
15.5 FORMAR AL PERSONAL	57
16. PRESTAR UN SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE	58
16.1 AL CLIENTE NO SE LE ESCAPA NINGÚN DEFECTO DE LA CALIDAD	58
16.2 EL CERO DEFECTOS PASA TAMBIÉN POR UNA CAZA IMPLACABLE DE ERRORES	60
16.3 ORGANIZAR LA CAZA DE ERRORES	60
17. INSTRUMENTOS DE LA CAZA DE ERRORES	63
17.1 MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	63
17.2 LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	64
17.3 LAS CARTAS DE RECLAMACIÓN	65
17.4 LA OPINIÓN AJENA	65
18. COMO BRINDAR UN BUEN SERVICIO SIEMPRE	66
19. CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACION SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO	67
19.1 ESCUCHAR	68

20. PROGRAMAS ESTANDARES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	69
21. CONCLUSIONES	72
22. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXOS	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. La agilidad del personal en la atención	75
Anexo B. La cordialidad, amabilidad y atención del personal	76
Anexo C. Interés del personal en sus necesidades	77
Anexo D. Los conocimientos del personal	78
Anexo E. ¿Le solucionaron sus necesidades?	79
Anexo F. ¿Cómo lo atendieron cuando llegó al área de recepción?	80
Anexo G. ¿La atención en la recepción de la sala de espera fue oportuna o demorada?	81
Anexo H. ¿Se dieron signos de cortesía en el momento que usted usa el servicio del ascensor?	82
Anexo J. ¿Cómo es la atención en la clínica que le corresponde?	83
Anexo K. ¿La persona que le presta el servicio odontológico le da una información adecuada?	84
Anexo L. Encuesta Servicio al Cliente	85
Anexo M. Folleto de Buzón de Sugerencias	86
Anexo N. Folleto de Información	87

RESUMEN

Teniendo en cuenta que surgen necesidades de los clientes del Colegio Odontológico Colombiano Sede Norte seccional Cali, en cuanto a la prestación de los servicios de dicha institución, se propone iniciar un departamento de atención y servicio al cliente que trabaje por conocer y satisfacer las necesidades o expectativas de los usuarios.

Con esta propuesta se puede mejorar la calidad en la prestación del servicio al cliente desde el mismo momento en el que éste hace su ingreso a la Institución, hasta la sala de espera de área de clínica correspondiente.

Lo que se busca a través de esta propuesta es dar a conocer y aplicar los conceptos de la calidad del servicio en las áreas de atención al cliente del Colegio Odontológico Colombiano; recoger información sobre la atención que han recibido por parte del personal administrativo mediante la implementación de buzones de sugerencias; seguidamente se analiza esta información para encontrar las debilidades y fortalezas de la Institución y de esta manera crear estrategias para mejorar.

La metodología que se emplea para poder obtener esta información es mediante encuestas sencillas en donde los clientes valoran la atención del servicio recibido; además se elaboran folletos didácticos con información detallada acerca de los servicios más frecuentes que se prestan en la Institución para que el cliente conozca y se relacione con los términos y tratamientos que allí se llevan a cabo; también, se ubica un buzón de sugerencias en el área de la sala de espera de la clínica correspondiente, para recoger dicha información.

Los resultados obtenidos tanto del buzón de sugerencias como de las encuestas han sido satisfactorios, teniendo en cuenta que la información recogida es una muestra representativa de la opinión de los clientes del Colegio Odontológico Colombiano.

INTRODUCCION

Hoy en día la competitividad se centra en el campo de los servicios, por tal razón se debe mantener un contacto constante con los pacientes antes, durante y después de la atención . Las empresas deben aceptar que en materia de servicios odontológicos, la competencia va a ser cada vez más dura, por esto se debe adoptar el servicio de acuerdo a las necesidades de cada paciente.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados.

En servicios de salud la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y se mide por el aumento de pacientes. El presente trabajo tiene por objetivo proporcionar los medios para mejorar una política de calidad en la prestación de servicios o, lo que es lo mismo, para instaurarlos, que es el camino hacia la excelencia en el servicio .

Se trata no tanto de ser consciente de la importancia del paciente, como de responder a sus necesidades.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Colegio Odontológico Colombiano Sede Norte Seccional Cali área clínica, no existe hasta el momento un Departamento de Servicio al Cliente que trabaje por conocer y satisfacer las necesidades o expectativas de los usuarios de dicha Institución; por tal motivo, se propone iniciar este proyecto con el fin de descubrir y clasificar, los errores en la calidad desde el ingreso a la Institución hasta la sala de espera de cada clínica, con el fin de conocer las inquietudes de los clientes y medir la satisfacción de estos.

¿Cómo puede el Colegio Odontológico Colombiano Sede Norte Seccional Cali área clínica, mejorar la calidad del Servicio al cliente desde el ingreso a la Institución hasta la sala de espera, sin elevar costos?

2. JUSTIFICACION

Esta propuesta busca valorar y mejorar la Calidad del Servicio al Cliente desde el ingreso a la Institución, hasta la Sala de Espera del área clínica Sede Norte Seccional Cali del Colegio Odontológico, con el fin de lograr la excelencia en la prestación de los servicios que ofrece esta Institución.

El recurso humano de la Institución debe ser capacitado a cerca de las relaciones interpersonales, que debe manejar con el cliente para poder cumplir con las expectativas que este tiene y de esta forma acumular experiencias positivas, logrando así un mayor número de clientes a gusto con la atención prestada, de tal manera que estos atraigan más clientes, pues lo que se busca es su comodidad y bienestar, brindándoles la oportunidad de experimentar abiertamente sus necesidades en cuanto a la atención prestada.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para mejorar la Calidad del Servicio al cliente, desde el ingreso a la Institución hasta la Sala de Espera del área clínica Sede Norte Seccional Cali del Colegio Odontológico Colombiano.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y utilizar los conceptos de la calidad en el Servicio en las áreas de atención al cliente de Colegio Odontológico Colombiano.
- Implementar un buzón de sugerencia en cada piso de clínicas del Norte, para recopilar información sobre la atención que recibieron los clientes durante la estadía en dicha Institución.
- Analizar la información recibida para ordenarlas en función de la prioridad del cliente y alcanzar un nivel de excelencia.

4. MARCO CONCEPTUAL

Es un hecho inevitable que en esta época, la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener las satisfacciones materiales y/o emocionales que le permiten vivir con calidad.

Una virtud esencial de toda persona y organización de calidad es la de reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ellas.

La satisfacción de un cliente no sólo se traduce en una solicitud continua de bienes y servicios. La satisfacción interna de una persona que sabe que ha servido con calidad y el agradecimiento recibido por el cliente, son también parte de la recompensa.

Es a través de diferentes procesos, que se proporciona al cliente satisfacción del servicio y este debe contar con características funcionales como el precio, el tiempo de espera y el trato de calidad durante el servicio.

Las satisfacciones de las necesidades y expectativas del cliente son indispensables para generar los recursos económicos requeridos para que cualquier empresa pueda cumplir con su misión de incrementar el bienestar de los grupos de interés e influencia asociados a ella.

La aceptación, el entendimiento y la aplicación de la mercadotecnia del servicio en el Colegio Odontológico, específicamente en la calidad del servicio desde el ingreso del cliente a la institución hasta que se dirige a la sala de espera de la clínica correspondiente, puesto que es de gran

importancia mejorar cada día más y reconocer virtudes y desventajas que tiene la institución, para lograr el éxito y la excelencia.

Con seguridad se han venido observando las fallas en cuanto a la planificación, la dirección y el control del servicio prestado o de la aplicación del concepto; también es común observar como se implementa esta teoría en forma parcial para la solución de problemas aislados, no como debía corresponder a la necesidades actuales para el aseguramiento de la calidad imprimiendo una actitud teórico-práctica integral que se representan en todas y cada una de las actividades de la empresa moderna.

En este trabajo investigativo, se utiliza el termino cliente, para referirse a la persona que utiliza los servicios que presta el Colegio Odontológico Colombiano. Este termino se maneja para denominar a las personas que hacen el ingreso a la institución pasando por la recepción, siguiendo un trayecto hasta llegar a su respectiva clínica, durante este proceso quien se relaciona con el son los empleados respectivos, no tienen ningún contacto con los alumnos sino que pagan un costo para poder recibir a cambio un servicio que requiere para satisfacer sus necesidades. Es en este momento que se beneficia económicamente la institución por prestar un servicio. Al valorar dicha prestación se obtiene información acerca de cómo se ofrece y que percepción tiene el cliente del servicio.

5. METODOLOGIA

El tipo de estudio del proyecto es descriptivo y explicatorio, ya que se van a definir como primera opción una serie de variables y características que van a ser explicadas y analizadas; siendo esta una investigación experimental la cual se llevará a la práctica con el fin de obtener los resultados y la conclusión requerida.

Se realizarán encuestas cortas, sencillas y precisas para que sean diligenciadas por los clientes del Colegio Odontológico Colombiano, éstas se realizan en las diferentes salas de espera de las clínicas correspondientes a la sede Norte.

Esta información se ordena, clasifica y finalmente se valora en gráficas de porcentaje circular, para poder llegar a la información deseada.

Se elaborarán folletos didácticos con una información detallada y explicada de forma sencilla para que el cliente se informe a cerca de los tratamientos que se llevan a cabo en la institución, para conozca y se relacione con los términos que se manejan en el área de tratamientos odontológicos.

Se ubicará un buzón de sugerencias en cada sala de espera de la clínica de adultos en la sede Norte, para recoger información acerca de como es la prestación del servicio, además las inquietudes de los clientes y de esta forma mejorar la atención.

Los recursos a utilizar son información suministrada por medio de Internet y libros a cerca del tema propuesto.

6. MARCO TEORICO

Calidad y servicios

6.1 DEFINICIÓN

6.1.1 Calidad. Es el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.¹ Abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Se refiere esto a que un producto o un servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles , satisfacen las necesidades de sus usuarios.

6.1.2 El nivel de excelencia. La calidad no significa necesariamente lujo ni algo inmejorable. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar en función de sus deseos y necesidades.²

6.1.3 La conformidad. Es el segundo parámetro de la calidad. Se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar; el respeto de las normas es uno de los aspectos más difíciles de la gestión de la calidad de los servicios. Las empresas que se sirven de distribuidores tienen ante sí un trabajo doblemente difícil: mantener su calidad de servicio de cara a sus

¹ HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio, a la conquista del cliente. París: Mc Graw Hill, 1996; p.1

distribuidores y ayudar a estos a ofrecer en todo momento y en todo lugar una calidad igualmente a sus clientes. Del mismo modo, en cuanto más dependa la calidad del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que esta no resulte.

6.1.4 Servicio. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza.

6.1.5 Servicio de Productos. Tiene dos componentes el grado de despreocupación y el valor añadido. En el grado de despreocupación el comprador de un producto (cliente), valora el precio, el rendimiento, lo que éste va a costarle además, en tiempo, esfuerzos y dinero.

El valor añadido se da cuando el cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico. El valor añadido se crea en torno al apoyo post-venta: la formación, garantía rapidez y disponibilidad.

6.1.6 El servicio de los servicios. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consuma. Este comprende dos dimensiones: la prestación que busca el cliente y la experiencia que vive en el momento en el que hace uso del servicio.

En la prestación que busca el cliente, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial.

² GINEBRA, Joan. Dirección por servicio. México: Mc Graw Hill, 1996; p.44

El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el paciente busca en la prestación, sino que se ha convertido en un arma competitiva básica e indispensable.

En la experiencia el servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del cliente y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la veta y durante la prestación del servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.

- La personalización de los servicios.

En los servicios, el primer contacto del cliente con la empresa es más importante cuando es múltiple. Al igual que el servicio de los productos, el servicio de los servicios puede estar más o menos, centrado en la prestación o en la experiencia, incluyendo siempre una parte de ambos.³

³ HOROVITZ. Op cit.,p2-8

7. SISTEMAS DE CALIDAD

Un sistema de calidad es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos-servicios con los requisitos especificados. Más formalmente, puede entenderse como:

“Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”

Un sistema de calidad tiene dos componentes básicos:

1. Conjunto de documentos escritos donde se describe el sistema, los procedimientos, elementos, etc; que a su vez pueden ajustarse a la distintas normativas.

2. Conjunto de aspectos prácticos:

- Recursos materiales: locales, edificios, equipos de servicio, material informativo, etc.
- Recursos humanos, haciendo especial hincapié en la información en técnicas de calidad.

En los recursos humanos se necesita la presencia de un compromiso con la calidad, tanto de los estamentos directivos como el personal de servicios, mantenimiento, docentes, etc. Para ellos será indispensable una adecuada formación, que permita comprometer lo que se hace, por qué se hace, cómo se hace, etc. Es indispensable entender que la calidad no es un objetivo en sí mismo,

sino una forma de gestionar el proceso para conseguir los objetivos de la institución. Se trata del camino que permite llegar al destino.

7.1 IMPLANTAR LA CALIDAD

Como se a indicado anteriormente, la calidad es una forma de hacer y entender las cosas. La calidad abarca y afecta obligatoriamente, a toda la organización. Un concepto es clave en esta forma de hacer, la organización debe orientarse al usuario. Esto es necesario en la medida, que una cultura de la calidad, garantiza un desarrollo social que repercute en el bienestar general de un región o país.

La no-calidad, como antítesis de lo indicado, se define como las veces que han de repetirse algo por ser incorrectas. La no-calidad son el resultado de la suma de no-calidades de todo el proceso. Estas suelen darse por: improvisación, falta de método, imprevisión, prisas, descoordinación, desacuerdos, etc.

La calidad de una organización y sus servicios, suele demostrarse a través de sistemas establecidos, quedando respaldada por una certificación de un organismo competente. Para iniciar la puesta en marcha de un sistema de calidad, se recurrirá a informarse y formarse.

El proceso de implantación por tanto, sigue los siguientes pasos:

- La dirección toma conciencia de la necesidad de implantar un sistema de calidad. Su decisión es firme y por lo tanto está dispuesta a la formación propia y al asesoramiento externo.



- Diagnóstico de la organización que permite evaluar el estado actual de la institución y tomar decisiones al respecto.
- Se desarrolla un programa de acción o plan estratégico que va tomando cuerpo a lo largo de las dos fases anteriores.
- Motivación y sensibilización de todo el personal. Se deben exponer los cambios que se avecinan de forma clara, induciendo un grado importante de motivación, expectativa e ilusión. La calidad total es una participación activa de todos los recursos humanos de la organización.
- Se crea un comité de calidad con personal de distintos departamentos, niveles o secciones. Es interesante que la participación sea voluntaria, ofreciendo una amplia participación a los trabajadores⁴.

7.2 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La percepción de la calidad varía de uno a otro paciente. La actitud del paciente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

⁴ www.club.telepolis.com/amatas/t2.htm

7.3 LA IMPORTANCIA DE LOS SÍMBOLOS Y DE LA INFORMACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al producto. Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tiene un papel fundamental en este sentido: mirar al cliente a la cara, cederle el paso, expresar con una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamarlo por su nombre. La información puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. Si se toma el trabajo de explicar a las personas que hacen fila, por qué deben esperar tanto tiempo, la espera les resultará más corta y la críticas serán menos virulentas⁵. En la mala atención, la calidad se pierde y por consiguiente nos olvidamos del cliente que para nosotros como estudiantes representan a nuestros pacientes. Un paciente que su experiencia no haya sido satisfactoria, es algo totalmente negativo, puesto que le contara a sus amigos⁶.

7.4 UN SERVICIO DEBE SER INMATERIAL

Para juzgar la calidad de un servicio, el paciente debe recurrir a signos indirectos concretos, en especial:

- La apariencia física del lugar y de las personas.
- El precio; la exigencia de la calidad aumenta en relación directa con el precio.

⁵ HOROVITZ. Op cit., p. 12

⁶ GINEBRA. Op cit. p. 46

- El riesgo percibido; el paciente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda, o que tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.

7.5 LA CALIDAD DEL SERVICIO ES TOTAL O INEXISTENTE

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. El cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de la calidad y tiende, también, a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. En materia de servicios, la calidad, o es total o no existe⁷.

7.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Las Empresas de servicio: Una empresa de servicios es un sistema organizado de capacidades e instalaciones especializadas. El cliente deposita una confianza en las empresas de servicios, si se percibe una amenaza a esta confianza por un servicio deficitario, con mucha probabilidad, el cliente se dirigirá a la competencia.

En este sentido, una misión principal de la empresa de servicios es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Por lo tanto, calidad significa en primer lugar adecuación al uso. Para ello la empresa deberá:

⁷ HOROVOTZ. Op cit.,p. 13-14

- Identificar a los clientes del servicio: tanto al cliente final como el de cualquier cliente interno (intermediario).
- Identificar y definir las necesidades de los clientes: debe tratar de conocer las demandas del cliente. Estas se definen como necesidades o requerimientos del consumidor. Tras identificarlas debe ordenarse en función de su prioridad.
- Traducir las necesidades de los clientes en características de calidad. Cada necesidad debe expresarse en uno o más criterios de calidad.

7.6.1 Modelos de la Gestión de la Calidad en los Servicios. Una empresa de servicios trata con un producto con ciertas peculiaridades que define su funcionamiento. Algunas de las características que definen este producto, son las siguientes:

- El trato personal ofrecido al cliente durante el recibimiento del servicio.
- Lo perecedero del servicio.
- El resultado es difícilmente medible con indicadores objetivos, siendo más accesibles las opiniones subjetivas.
- La interacción directa entre cliente y empresario, lo que afecta directamente a la percepción de la calidad.

El cliente percibe calidad cuando se siente bien atendido, lo que significa:

- **Fiabilidad:** El personal respeta las normas y cumple los acuerdos establecidos con el cliente.
- **Sensibilidad:** El personal se muestra sensible a la situación del cliente.
- **Competencia:** El personal posee una información adecuada para ofrecer el servicio.
- **Fácil acceso:** El servicio es fácilmente asequible y accesible al cliente.
- **Cortesía:** El personal es respetuoso con el cliente.
- **Buena comunicación:** El personal utiliza un lenguaje claro, orientado y escuchando con atención al cliente.
- **Seguridad:** El cliente se siente seguro durante el acceso o el consumo del servicio.
- **Comprensión:** El personal hace todo lo posible por entender la situación del cliente.
- **Imagen gratificante y atractiva:** El entorno es el adecuado incluidos los medios y utensilios.⁸

⁸ www.club.telepolis.com/amatas/t2.htm

8. LAS ESTRATEGIAS DEL SERVICIO

8.1 EL PACIENTE ES EL REY

El paciente es el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales pacientes y atraer a los clientes potenciales. Es fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades.

8.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIO DE PRODUCTOS

Se debe de tener en cuenta las dos dimensiones de precio y servicio, el proveedor de productos tiene tres opciones estratégicas básicas:

8.2.1 La alta costura. Se centra en aquel paciente a quien el precio le importa poco, pero que exige un servicio muy cuidado y personalizado.

8.2.2 La estrategia a medida. Se busca satisfacer a un paciente sensible a la buena calidad de servicio por un precio razonable.

8.2.3 La estrategia de confección. Se centra en aquel cliente que prefiere el precio al servicio, porque sus medios financieros son limitados.

9. ESTRATEGIAS DE SERVICIOS PARA LOS SERVICIOS

En las prestaciones se dan los mismos relaciones entre precio y servicio, con la diferencia que las dimensiones son la calidad de la prestación y la experiencia. Hay tres opciones estratégicas básicas:

9.1 ESTRATEGIAS DE GASTRONOMÍA

Es la personal, lo que rodea y se queda más con el cliente. Se basa en precios elevados y se dirige a segmentos radicalmente reducidos del mercado.

9.2 ESTRATEGIA DE RECETA

Suele ser más difícil de lograr; se dirige a un mercado más importante que el de los pocos afortunados de la gastronomía, aunque personalizado el servicio, pero en condiciones aceptables de precio para un número mayor de clientes.

9.3 ESTRATEGIA DE LA COMIDA RÁPIDA

Se reduce en lo posible la duración del contacto, el proveedor de servicios consigue reducir sus costos y sus precios. De esta manera se abre al un mercado de quienes son mas sensibles a los precios que a la calidad del servicio.

10. ORGANIZAR POR PROCESOS

Proceso es la interacción de personas con equipos, para que mediante el seguimiento de procedimientos apropiados, realicen las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado.

El valor agregado al cliente en la mayoría de los casos es difícil de conceptualizar en forma totalmente tangible; muchas de las expectativas del paciente son aspectos relacionados con el trato y la calidad del servicio.

Las empresas de todo el mundo tienden a organizarse por proceso, mediante la conformación de un equipo responsable de planearlo, ejecutarlo, controlarlo y mejorarlo, para así poder entregar el producto y/o servicio con la calidad requerida por el cliente, en el tiempo adecuado y al menor precio⁹.

10.1 LA CALIDAD SE HACE

Precisamente porque la calidad son procesos se pueden afirmar que "la calidad se hace " lo cual es uno de los grandes aportes japoneses.

⁹ HOROVITZ. Op cit., p.27-38

“La calidad se hace, no se controla”. Es una cuestión del hombre contra el proceso, no “del hombre contra el hombre”. Por ello se puede hablar como “regla de dedo” del famoso 40-30-30 para aludir al hecho que la calidad depende en un 40 por ciento del diseño, en un treinta por ciento de los insumos y en un treinta por ciento de los procesos, y ello justifica la amplia preocupación actual por la formación en estadística, para que sea posible la validación estadística de los procesos, aunque en ocasiones se ha abusado del aparato estadístico, que de hecho solo tiene aplicación destacada para procesos operativos y muy repetitivos.

Hacer calidad supone partir de la percepción de ahí ir hacia atrás revisando procesos, aplicado a la sala de espera del Colegio Odontológico:

- Atender al paciente a la hora acordada con anterioridad a la cita esto equivale a puntualidad en la cita tanto por parte del paciente como del alumno, evitando retrasos con la citas.
- Hacer la espera más amena en la sala, por medio de métodos de entretenimiento, como revistas de entretenimiento, periódicos entre otros.
- Permitir al paciente que se instruya sobre la importancia de su tratamiento y el mantener una buena higiene oral, esto se lleva a cabo mediante un folleto educativo sobre tratamiento odontológicos.
- Hacer calidad es rediseñar proceso para que la fila de espera de pacientes se acorte.

Sabemos que la calidad en el servicio y mejorar en la sala de espera nos puede costar dinero y que en estos momentos no podemos aplicar de tal manera en el Colegio Odontológico, pero se quiere dejar la inquietud y la posibilidad de aplicarla en nuestros consultorios particulares.

Hacer calidad y esto es lo más difícil es entender que la calidad no la inventan los ingenieros: que la calidad y el servicio, repetimos son un mismo y único proceso, y que el único criterio de calidad lo da el paciente, aunque en ocasiones no sepa expresar sus criterios, o ni siquiera los tenga formalizados. Este es el supremo campo del trabajo de una buena dirección, es la más importante base del negocio, sin ella no se puede hacer dinero, hacer negocio¹⁰.

10.2 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En la actualidad es cada vez más común la idea de que las organizaciones son creadas para incrementar el bienestar de todos los grupos de interés e influencia asociados a ellas, no sólo los accionistas y trabajadores, y que si éstos no trabajan en equipo orientados hacia la satisfacción de los consumidores, ninguno de los dos podrá incrementar su bienestar en forma sostenida a largo plazo.

El trabajo en equipo es el medio más eficaz para el mejoramiento de la calidad de los procesos operativos y de servicios de la empresa. La administración debe facultar a los empleados para que participen en la toma de decisiones, proporcionando infraestructura de apoyo y un sistema de reconocimiento a los logros.

El trabajo en equipo requiere de un estilo administrativo con una alta disposición para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la organización, cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento estricto de normas para permitir que aflore la creatividad personal y un proceso de toma de decisiones estructurado y más racional que emocional¹¹.

¹⁰ GINEBRA. Op. Cit., p.47-49

¹¹ CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill, 1997. P. 15-18

11. EL CONTROL DE CALIDAD

La calidad teórica se conoce también con el nombre de calidad de diseño o calidad de proyecto: es la adecuación de las funciones y características concebidas o diseñadas para un producto a las exigencias del mercado. La calidad técnica es normalmente denominada calidad de conformidad y es la adecuación de las características del producto fabricado a las características de la configuración o diseño.

La mejora de la calidad es un proceso que no tiene fin, siempre se puede mejorar el nivel de calidad alcanzando, por eso se debe hablar de proyectos interrumpidos de mejora de la calidad.

En los servicios caracterizados por el alto contacto y la personalización de su contenido, el cliente no quiere solamente una solución "a la medida"; desea, además, información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte de proveedor.

Aspira a ver resuelto el *qué* de su problema, pero desea que el *cómo* del proceso de resolución sea igualmente satisfactorio.

La Calidad de Servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio final¹².

¹² LARREA, Pedro. Calidad del servicio del marketing a la estrategia. México: Ediciones Díaz de Santos, 1991, p. 12-15

La norma JISZ 8101 define al control de la calidad como – un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor -. La norma ANSI Z1.7-1971 dice que son -las técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades -. Las normas ISO 9000 interpretan la calidad como -la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor-; el aseguramiento de la calidad como -el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos- y el control de la calidad como -el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad¹³.

11.1 SERVICIO Y MISIÓN

La misión de la empresa es un primer marca que condiciona el tipo de cliente a atender, la estrategia a seguir, la clase de producto global a ofrecer y, en consecuencia, el contenido del servicio.

La empresa es una realidad, de tradición, historia, saber-hacer, empleados, directivos, mercados, ubicación geográfica, etc.

La misión, entendida como el rol que un agente productivo quiere jugar en el sistema económico, es un compromiso entre lo que se puede hacer y se sabe hacer, por un lado , y lo que se desea hacer, por otro.

¹³ CANTÚ. Op. Cit., p. 37-39

La misión de la empresa se refiere básicamente a los mercados que se pretende servir (grupos de necesidades), a los productos ofertados (grupos de respuestas) y a los valores priorizados dentro de la organización (orientación corporativa - clientes, accionistas, personal, calidad, gigantismo, liderazgo, honestidad).

Lo primero que debe hacer una empresa de servicio es decidir a quién quiere servir, describir los deseos de esos clientes y fijar una estrategia en la que se dedique exclusivamente a prestar ese servicio a los clientes.

Estrechamente relacionados con la misión se encuentra la visión que la empresa tiene de su futuro corporativo en el largo plazo: se trata de un acto decisorio a través del cual se fija una meta a alcanzar en un horizonte temporal dado.

La visión de lo que quiere hacerse debe ser guía, fuerza catalizadora y principio organizativo que rijan la actuación de todas las funciones de la empresa, estableciendo, en caso de conflicto, las oportunas prioridades:

- Atender al paciente a la hora acordada con anterioridad a la cita esto equivale a puntualidad en la cita tanto por parte del paciente como del alumno, evitando retrasos con la citas.
- Hacer la espera más amena en la sala, por medio de métodos de entretenimiento, como revistas de entretenimiento, periódicos entre otros. **LA CALIDAD SE HACE.**
- Permitir al paciente que se instruya sobre la importancia de su tratamiento y el mantener una buena higiene oral, esto se lleva a cabo mediante un folleto educativo sobre tratamiento odontológicos.

- Hacer calidad es rediseñar proceso para que la fila de espera de pacientes se acorte.

Sabemos que la calidad en el servicio y mejorar en la sala de espera nos puede costar dinero y que en estos momentos no podemos aplicar de tal manera en Colegio Odontológico, pero se quiere dejar la inquietud y la posibilidad de aplicarla en nuestros consultorios particulares.

Hacer calidad y esto es lo más difícil es entender que la calidad no la inventan los ingenieros: que la calidad y el servicio, repetimos son un mismo y único proceso, y que el único criterio de calidad lo da el paciente, aunque en ocasiones no sepa expresar sus criterios, o ni siquiera los tenga formalizados. Este es el supremo campo del trabajo de una buena dirección, es la más importante base del negocio, sin ella no se puede hacer dinero, hacer negocio.

11.2 INDUSTRIALIZACIÓN DEL SERVICIO

A la calidad se puede llegar diseñando un paquete de prestaciones secundarias que complementan y arrojan la presentación principal.

En ocasiones, la excelencia en la Calidad del Servicio exige alcanzar altos estándares de precisión; otras veces, el objetivo a conseguir es la rapidez; también la calidad suele equivaler a incrementar el nivel de contacto con el cliente, o a reducirlo para facilitar el autoservicio; o se trata de que las operaciones lo hagan más amable o divertido. En todos estos supuestos, la gestión de operaciones se convierte en instrumento indispensable para el logro de los objetivos de la Calidad del Servicio.

12. EL CLIENTE COMO AGENTE ACTIVO

Diseñado el contenido del servicio a prestar y establecido el sistema de prestación, correspondiente al agente humano desarrollar las acciones encaminadas a que la entrega del producto al cliente alcance un nivel excelente de calidad. Sin la intervención humana no es posible hacer funcionar el mecanismo tendente a "entregar el producto con servicio". Sólo el hombre, en definitiva, es quien presta el servicio.

El servicio es constitutivamente una relación interpersonal, que pone en comunicación a los empleados de la empresa proveedora con los clientes.

En esta relación el cliente adopta, en principio, el rol de sujeto pasivo, mientras que el empleado desempeña el papel de sujeto activo; básicamente, un fenómeno económico-sociológico de creciente autoparticipación por parte del cliente, hace que éste adopte en el proceso de prestación del servicio una doble función: pasiva y activa a la vez.

Como sujeto pasivo, se ha dicho ya que sin su presencia no es posible físicamente la existencia del servicio. Independientemente del grado de intensidad o sofisticación tecnológicas que soporten la prestación del servicio, en el eslabón final de la cadena de operaciones se encuentra el cliente.

Como sujeto activo, el sistema de prestación es concebido en algunas ocasiones de modo que el cliente participe como agente productor del servicio.

La calidad exige, por tanto, unos empleados participativos, cooperativos, identificados, amantes de su trabajo, es decir, unos empleados motivados. Pues bien, la calidad sólo es posible:

- Cuando actúan positivamente los factores motivadores (realización, reconocimiento, trabajo en sí y responsabilidad, entre otros.)
- Cuando no se permite actuar negativamente a los factores ergonómicos (sueldo, status, políticas de la empresa, condiciones de trabajo, entre otros.)

La motivación del personal consigue, en definitiva, liberar todas las potencialidades humanas existentes en la empresa, convertir a los empleados en una suerte de "intraempresarios" y hacer posible la convergencia de intereses de firma, cliente y empleados.

El personal de contacto desempeña dos funciones básicas ante el cliente, una de carácter operatorio y otra de naturaleza representativa. En el primer aspecto, es un elemento más del proceso de entrega del producto/servicio. Consecuentemente, es un factor directamente determinante de la Calidad de Servicio. Desde el punto de vista representativo, es la imagen de la empresa al exterior. De ahí la importancia de las palabras, los gestos, el aspecto externo y todo cuanto una persona es objeto de comunicación.

El personal de contacto se convierte en protagonista del servicio y atención al cliente :

- Trato receptivo y agradable, pero mesurado.
- Interés en el problema que plantea el cliente.

- Eficacia en su resolución¹⁴.

¹⁴ LARREA. Op. Cit., p. 53-56

13. LA NATURALEZA DEL SERVICIO Y LA CALIDAD

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicio posteriores. El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa. En servicios, las experiencias e imagen previas influyen muy fuertemente en el juicio de calidad y satisfacción del cliente.

La calidad de un servicio es más difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado, no tiene vida, sólo duración muy corta, se ofrece bajo demanda, dependen mucho de las personas y su interrelación, y normalmente son ofrecidos por el personal de menor sueldo.

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona un servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

En lo que respecta a las actitudes, se espera que el servidor sea amistoso, atento, responsable, educado, amable, cortés etc. La apariencia se ve influenciada por el uso de vestimenta apropiada,

la limpieza y el aspecto general de su persona. En cuanto al comportamiento debe ofrecer una respuesta rápida, dar explicaciones claras, mostrar respeto por el cliente, utilizar un lenguaje adecuado y saber escuchar con atención al cliente.

Los servicios no son totalmente intangibles: algunas de sus características de calidad son completamente medibles; por ejemplo, el número de errores cometidos, el tiempo de retraso, el total de clientes perdidos, el total de clientes atendidos, el tiempo de espera antes de ser atendido, etc. Este último factor es uno de los más importantes en la calidad del servicio, independientemente de que la espera sea en una situación cómoda o no. Por otro lado, algunas de las características de calidad del servicio son intangibles y no medibles, por lo que sólo pueden ser observadas, sentidas o percibidas: por ejemplo, la cortesía, la amabilidad, la cooperación, la honestidad, la actitud, la apatía, etc.

Para asegurar la calidad del servicio, es importante que se conozca con el mayor nivel de detalle qué es lo que el cliente espera del servicio, y en el caso particular de servicios es muy fácil entender incorrectamente las necesidades del cliente. Lo intangible del servicio no debe ser una excusa para no medir su calidad y la satisfacción del cliente en forma directa o indirecta. Sin embargo, si a un cliente del que se recibió una queja se le atiende en forma eficiente y se le resuelve su problema en forma rápida, este tendrá una mejor imagen de la compañía, incluso mejor que aquellos que no tuvieron ninguna queja inicial contra la empresa. Es por esto que es muy importante que se cuente con sistemas que aseguren no solamente la calidad del producto, sino del servicio asociado a éste. Después de todo se debe reconocer que es mucho menos costoso retener un cliente mediante el ofrecimiento de un producto y un servicio de calidad, que gastar cantidades enormes de dinero en publicidad para atraer nuevos clientes.

13.1 NORMAS DE CALIDAD

Resulta indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, Si se desea mantener un control. Una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del paciente, eso permite que todos en la empresa, sepan lo que deben hacer y sobre todo, que entiendan por qué lo hacen. El paciente le gusta la confidencialidad y es muy sensible en lo que ello respeta.

La norma debe ser ponderable: Una medida no tiene que ser necesariamente cuantitativa. Una sonrisa no se mide por lo que dura, sino porque está presente cuando es precisa¹⁵.

13.2 LOS RECURSOS HUMANOS Y EL SERVICIO

Una de las diferencias más importantes entre las organizaciones manufactureras y las del servicio, es que en estas últimas el cliente está físicamente presente durante el proceso. La calidad en los servicios radica principalmente en la interacción entre seres humanos, y aunque en ciertos servicios el servidor o el cliente son máquinas, la situación que se analiza en esta sección es en la que interactúan personas. La presencia física del cliente en las instalaciones de la empresa obliga a plantear estrategias orientadas a satisfacerlo no sólo con las características físicas del servicio, sino también con las características físicas de la empresa. Desde el punto de vista organizacional, en las empresas de servicio la administración del recurso humano no se enfoca sólo a los empleados, sino también a los clientes; ambos son el recurso humano de la compañía, y la administración tendrá que atender las necesidades de los dos.

La administración de los clientes desde el punto de vista humano se puede enfocar desde tres perspectivas:

¹⁵ HOROVITZ. Op. Cit., p. 39-40

- La conveniencia de tener físicamente presente al cliente.
- Involucrar al cliente en la operación y administración.
- El grado de involucramiento del cliente en el diseño y proceso mismo del ofrecimiento del servicio.

La presencia del cliente es deseable o indeseable cuando la producción y entrega del servicio son inseparables, en cuyo caso conviene negociar frente a frente con él, o cuando su retroalimentación instantánea es fundamental para corregir rápidamente un servicio. Por otro lado, conviene analizar hasta dónde se debe permitir que el cliente se involucre en decisiones de tipo operativo y administrativo que pudiera poner en juego el rol de los administradores; el cliente representa un grupo de influencia muy importante, pero no es el único grupo y al interferir en la administración podría motivar conflictos de balance entre los intereses de alguno (s) de los demás grupo de influencia.

13.3 LOS SISTEMAS OPERATIVOS Y EL SERVICIO

Aun en actividades que se pueden definir como puramente de servicios, existen sistemas operativos que respaldan que el empleado de servicio pueda hacer su trabajo con calidad. Por ejemplo, un empleado de limpieza municipal no podrá ofrecer un servicio de calidad, si los camiones recolectores no cuentan con el mantenimiento adecuado. Por eso, aunque se ha insistido bastante en que los servicios son de naturaleza diferente a los procesos de transformación, no se debe olvidar que detrás de cada servicio está un sistema tecnológico que lo respalda.

13.4 SISTEMAS JUSTO A TIEMPO

La respuesta rápida a las solicitudes del cliente se está convirtiendo cada vez más en una de las estrategias de valor más importantes para la competitividad. Esta estrategia, que sería de diferenciación, no tiene por qué costar más si las organizaciones se enfocan a eliminar todas aquellas operaciones innecesarias que no aportan valor pero que consumen tiempo. La acumulación de tiempo desperdiciado afecta el tiempo de repuesta hacia el cliente, lo cual normalmente éste asocia con valor, pues mientras más rápido reciba un producto o servicio, mayor valor podrá crear con él¹⁶.

¹⁶ www.club.telepolis.com/amatis/t2.htm

14. EL VALOR DEL PACIENTE

Los pacientes son uno de los recursos más importantes con el que puede contar una empresa. Los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los pacientes, quienes de esta forma la favorecerán con su compra permanente del servicio. El desarrollo de la lealtad y la rentabilidad de los pacientes es responsabilidad de la propia empresa. Son leales mientras estén satisfechos con los productos y servicios de la empresa, pues en el momento en que encuentren una opción que les ofrezca mayor valor, van a cambiar. La rentabilidad se obtendrá mediante una operación de calidad que permita operar con un nivel de costos tal que se puede obtener un margen atractivo de ganancia. Las condiciones de precio, calidad, tiempo de entrega y servicio son determinadas por los pacientes. Todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un paciente y de tratarlo siempre con calidad. Siempre se necesita de pacientes y se debe hacer todo lo necesario para que ellos también necesiten de la empresa, formando una relación permanente de interés mutuo. Un paciente satisfecho, además de repetir en un futuro, será la mejor publicidad que los servicios prestados en el colegio odontológico puedan tener.

Los pacientes son todos igualmente importantes si se tiene una visión de largo plazo. El paciente que hoy compra un servicio insignificante puede crecer hasta convertirse en un gran consumidor. Todo evoluciona y nunca se puede predecir que alguien vaya a ser siempre el más importante.

La empresa debe estar segura de que sus empleados que atienden pacientes cuentan con el entrenamiento apropiado, pero que cuentan con una cultura de calidad hacia el servicio. Para ello, es importante tomar en cuenta que un empleado satisfecho es igual a un paciente satisfecho y

que una fuerza laboral comprometida con la excelencia, creará las oportunidades de rentabilidad que necesitan la empresa.

14.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PACIENTES

Paciente es todo aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un empresa.

La decisión de adquirir un servicio no siempre corresponde por completo al paciente que es el que finalmente lo utiliza. En este proceso intervienen otros agentes. Analizando el proceso completo de adquisición de un servicio se percibe que en éste intervienen, por un lado, el paciente, el comprador y el que asumirá el costo económico (que podría ser el mismo individuo o empresa), y por el otro, individuos u organismos que aconsejan, obligan, prohíben o presionan la decisión de los anteriores. Este proceso se da a través de las siguientes actividades:

- Identificación o creación de la necesidad. Algún agente externo que influye en el paciente, identifica o crea una necesidad. Se puede tratar de una necesidad fisiológica básica de subsistencia; fisiológica; psicológica existe un agente externo que genere el deseo por satisfacerla, como puede ser la publicidad o el consejo de una persona.
- Búsqueda de opciones par satisfacer la necesidad. El paciente busca las opciones disponibles par satisfacer la necesidad, según sea los atributos y cualidades que éstas ofrezcan, siempre que no excedan las condiciones del costo económico. La empresa tiene que desarrollar una relación de largo plazo con los pacientes, utilizando una orientación hacia el valor al paciente durante todo el proceso de negociación, y sobre todo deben cuidarse de no crear en el paciente expectativas que no podrán ser cumplidas.



- Análisis y evaluación de las opciones. Este proceso combina factores racionales y emocionales, en donde el peso de cada uno depende de aspectos culturales y de personalidad del paciente. Se utiliza como información el consejo, la obligación o prohibición de agentes externos, así como la propia experiencia del paciente con el uso del servicio en el pasado.
- Decisión de adquisición a través de la selección de la mejor alternativa. Una vez que se ha tomado la decisión, queda en la mente del paciente las expectativas en relación con el servicio que recibirá en un futuro cercano.
- Adquisición o compra, entrega y recepción del servicio. Durante la adquisición se establece con mayor intensidad la relación interpersonal entre la empresa y el paciente.
- Recepción del servicio. Al usar el servicio el paciente juzgará el cumplimiento del resto de las expectativas, lo cual determinará su grado de satisfacción.

14.2 TÉCNICAS PARA MEDIR EL VALOR AL CLIENTE

Técnicas para medir las necesidades y el valor al cliente: Las empresas que tiene reputación de contar con clientes satisfechos, no sólo se fijan estándares muy altos para los parámetros operativos del negocio que crean valor al cliente, sino que también cuentan con métodos para medir en que medida están cumpliendo con las expectativas del consumidor. Los métodos de investigación del grado de satisfacción de los clientes debe tener tres objetivos:

- Ayudar a clarificar el entendimiento de la relación histórica entre la compañía y sus clientes.

- Servir para evaluar la satisfacción del cliente en relación al mismo parámetro con respecto a los competidores.
- Entender las formas en que los empleados influyen en la satisfacción del cliente.

Además, este estudio se debe diseñar con base en las expectativas y la percepción de la calidad del producto o servicio por parte del consumidor, involucrando a los empleados de tal forma que comprendan la importancia del cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio. La medición de la calidad de los servicios se realiza comúnmente a través de cuestionarios aplicados directamente al consumidor, que se sugieren consideren tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. Las preguntas de los cuestionarios deben ser muy específicas y fáciles de cuantificar para poder realizar análisis posteriores. Los resultados de los análisis de las encuestas sirven para tomar acciones correctivas o preventivas que mejoren continuamente la satisfacción del cliente.

El diseño del cuestionario sigue un patrón genérico y debe cumplir las siguientes áreas:

- Introducción.
- Filtrado.
- Demanda del servicio.
- Problemas o quejas de servicio.
- Grado de satisfacción.
- Clasificación demográfica del cliente.

14.3 USO DE LOS VALORES DE MEDICIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE

La medición del grado de satisfacción del cliente no es útil sino sirve para establecer acciones de mejoramiento, que permitan ofrecer mayor valor al cliente. Los resultados de la medición pueden tener un enfoque a nivel operativo para motivos de mejoramiento y control, o sobre toda la organización. La medición de las percepciones o expectativas, a través de los instrumentos, permiten poner en evidencia cuatro aspectos que impiden alcanzar una posición competitiva:

- Realmente no conocemos lo que el cliente quiere.
- Se está monitoreando parámetros de calidad que no son importantes para el cliente.
- Los estándares de desempeño de calidad en el servicio no son competitivos.
- No se está cumpliendo en el mercado lo que se promete.

Este método ayuda a ubicar los problemas de calidad en el servicio, para que los procedimientos de mejoramiento sean eficaces y bien dirigido. El conocimiento cuantitativo de la percepción y la expectativas de valor del cliente, así como la medición de su grado de satisfacción una vez que ha recibido el servicio, son la principal fuente de información para que las empresas realicen una planeación estratégica eficaz y de mejoramiento que incremente su competitividad.

14.4 MEDIDAS DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SUS EFECTOS EN LA ECONOMÍA DE UNA ORGANIZACIÓN

El análisis de tendencias de la satisfacción del cliente, a través de los indicadores adversos como quejas, reclamos, retrasos, etc, nos permite evaluar en forma económica el efecto de un servicio sin calidad. Los problemas de calidad en el servicio tienen un efecto más fuerte en la mente del consumidor que los de un producto porque penetra en su propia cultura, lo que contribuye a la formación de una imagen respecto al servidor, que se traduce en reputación. Los beneficios asociados con una buena reputación de calidad son muchos y con efectos favorables a largo plazo. De hecho sirven como una coraza protectora cuando en corto plazo se presentan problemas esporádicos de calidad; el cliente no puede creer que una empresa con imagen de calidad le haya dado un mal producto o un mal servicio, en cierto modo se la perdona. Por el contrario, las empresas con mala imagen de calidad en el servicio, difícilmente tiene credibilidad en el mercado aun cuando en realidad estén haciendo las cosas mejor que otras empresas con mejor reputación. Se necesita de un plazo largo para cambiar una imagen de calidad; sin embargo, se debe tener cuidado, pues toma más tiempo cambiar de buena a mala imagen que viceversa. Las empresas, pero también las persona, deben comprender el sentido económico de desarrollar y mantener una buena reputación de calidad, la cual es, sin lugar a dudas, su más valioso activo¹⁷.

¹⁷ CATÚ. Op. Cit., p. 73-78

15. LA COMUNICACION DEL SERVICIO

La comunicación desempeña un papel importante en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

El sistema de calidad se caracteriza por estar orientados hacia el consumidor; manifestar obsesión por la calidad, constante búsqueda de fallas en el sistema, educación y capacitación continuos y trabajo en equipos.

La comunicación es vital en cualquier proceso de mejoramiento de calidad. El flujo continuo de ideas pequeñas es el concepto central del mejoramiento de la calidad.

Una empresa será competitiva cuando permita que el potencial individual de sus empleados, a través de la participación en grupo, contribuya al cumplimiento de las metas de ésta.

15.1 EN MATERIA DE SERVICIOS, TODO ES COMUNICACIÓN

Todos los aspectos de una empresa contribuyen a comunicar su calidad (publicidad), pero también la acogida en la recepción, la forma de responder al teléfono, la rapidez de acceso a un empleado, el tratamiento que se dé a las cartas de reclamación y la forma en que se viste su personal.

15.2 EL SERVICIO TELEFÓNICO

Un medio poderoso para reforzar o debilitar el nivel de perfección de la empresa: La imagen de la empresa y sus servicios, se transmite, en cada una de la llamadas telefónicas que recibe diariamente. Es fundamental, tener en cuenta ¿quién contesta el teléfono?, ¿cómo?, ¿en qué tono?, ¿dirige eficazmente la llamada al interlocutor indicado?, ¿existe un contestador automático para casos de ausencia?, ¿cómo se trata una petición a la que no se puede atender de inmediato?. Hay que asegurarse que el número de líneas sea el adecuado, que exista una devolución automática de llamadas, no hay que olvidar que un cliente irritado es un cliente perdido.

15.3 LA ACOGIDA

Se produce cada vez la empresa entra en contacto con el cliente, dentro o fuera de sus paredes. La sonrisa no es el único parámetro: llamar al paciente por su nombre, ser puntual, son algunos de los factores a tener en cuenta para que la acogida esté al mismo nivel de perfección del servicio.

15.4 MOTIVAR AL PERSONAL

Un empleado convencido es un cliente convencido. La comunicación tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas a sus clientes. Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los pacientes.

15.5 FORMAR AL PERSONAL EN LAS NORMAS DE CALIDAD

Las normas hay que comunicarlas, difundirlas por la empresa. El sentido del servicio no es una cualidad innata, puede adquirirse.

16. PRESTAR UN SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE

Una vez precisadas las normas de calidad, resulta más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio. Son cuatro los elementos que entran en juego:

- Las personas que prestan el servicio,
- Los equipos y materiales que acompañan al servicio,
- Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio,
- Las materias primas utilizadas en el servicio.

Hay que pensar y concebir toda la organización en función del objetivo de servicio que se trata de alcanzar. Para analizar y controlar la calidad en el momento de prestarse el servicio es preciso, establecer las distintas etapas por las que pasa un paciente para adquirir el servicio; en cada etapa, deben definirse sus expectativas y traducirlas en normas de calidad.

16.1 AL CLIENTE NO SE LE ESCAPA NINGÚN DEFECTO DE LA CALIDAD

La idea de cero defectos es una necesidad, debe relacionarse con el nivel de excelencia y por tanto, con las normas de calidad establecidas por la empresa.

El método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio es que:

- Le gusta lo que hace: se debe dar una adecuación entre él y su trabajo. Es preciso que la sensación de bienestar que le proporciona lo que él hace corresponda con sus aspiraciones.
- Se sienta orgulloso de su trabajo: el orgullo es uno de los principales elementos de éxito para toda persona que se halle en contacto directo con el paciente. El orgullo surge de la manera en que uno se siente estimado por los demás en la empresa y en la sociedad todo puede ayudar a aumentar el orgullo del personal y, por tanto, su voluntad de hacer las cosas bien a la primera vez: la forma en que va el uniforme, el lugar en que se le coloca frente al paciente, la importancia que se le concede en las comunicaciones internas, la forma en que se le llama y se le piden las cosas.

El cero defectos exige una disciplina permanente y una total dedicación al trabajo; además es una cuestión de entusiasmo. Un estudio reciente ha demostrado que una persona entusiasta presenta las siguientes características:

- Es una persona sensible a los cumplidos del paciente y que está motivada.
- Es una persona que se siente respaldada por su empresa.

La empresa puede tener un papel importante respecto a esos dos atributos. La necesidad de ser felicitado puede identificarse en el momento de la contratación y ser alimentada voluntariamente por la empresa. Basta con facilitar las cartas de felicitación de los pacientes y hacerlas llegar al interesado.

16.2 EL CERO DEFECTOS PASA TAMBIÉN POR UNA CAZA IMPLACABLE DE ERRORES

La caza de errores consiste en rastrear, clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan respecto a las normas de calidad. Esto es posible si se respetan dos condiciones previas:

- En primer lugar, que no se convierta en una caza del hombre. La identificación de una desviación de las normas debe dar lugar a acciones correctoras y no a censuras. El personal no se prestará a una caza de errores si tiene la sensación de que será castigado al descubrirse los problemas. La caza de errores debe ser tarea de todo el personal en contacto con el paciente.
- La caza de errores es una postura de gestión constructiva y como tal debe entenderse. Esta debe centrarse en todos los elementos del servicio: los métodos, los procedimientos, los materiales, los trabajos que no están al nivel de la calidad prometida.
- La caza de errores puede ser espontánea e informal. Por ejemplo, al encontrarse un papel tirado en la entrada de la universidad no se debe asumir que esto sea misión exclusiva del personal de limpieza. Esto es asunto de todos.

16.3 ORGANIZAR LA CAZA DE ERRORES

La mayor parte de las cazas de errores se inician por grupos de trabajo cuya misión es identificar, inventariar y clasificar los errores, así como proponer soluciones que dependerán de los medios y del tiempo disponible. El círculo de calidad carecerá de eficacia a no ser que la dirección de la empresa apoye sus iniciativas; es importante que el moderador del círculo se sienta a gusto con su

función y ello exige que antes haya sido formado para escuchar y que conozca los principios de la dinámica de grupos.

En torno a los grupos de trabajo debe crearse un sistema de tráfico que regule la circulación, por una parte, de las decisiones tomadas por la dirección general.

Numerosas son las empresas que han optado por nombrar un director de calidad para que regule dicho tráfico y además este remite las propuestas que el comité de calidad le hace llegar a su destinatario.

El director de la calidad depende directamente de la dirección generalmente y sus funciones son:

- Facilita el proceso de mejora de la calidad.
- Representa y defiende el punto de vista del cliente.
- Realiza auditorías de calidad.
- Elabora los medios necesarios para la formación de calidad de servicio y dirige la formación en nombre de la dirección general.
- Se convierte en el defensor de la calidad.
- Es el portavoz de la calidad de la empresa de cara al exterior.

Para apoyar la motivación y el entusiasmo en la caza de errores, es necesario que los expedientes que llegan a manos de la dirección general reciban una atención inmediata y una respuesta rápida.

Para que la calidad sea total ,es esencial prestar la mayor atención tanto a los servicios internos como a los servicios destinados al cliente.

El cliente debe ser el punto de partida obligado de todo caza de errores.

Las expectativas del paciente explican las demandas que los distintos departamentos de la empresa se formulan entre sí. No hay necesidad de buscar un culpable en caso de problemas.

17. INSTRUMENTOS PARA LA CAZA DE ERORES

Para descubrir y clasificar todos los errores en la calidad de un servicio, se puede recurrir a los instrumentos utilizados para los productos. Incluimos aquí las sesiones de lluvia de ideas hasta los buzones por sugerencias, pasando por el análisis de las cartas de reclamación, la clasificación de las devoluciones de dinero de acuerdo con las razones a que obedecen, o una encuesta entre los usuarios del servicio.

El método más conocido para jerarquizar los errores es el método de Pareto. Cada error está influido por un coeficiente que trace su importancia. El grupo de calidad se ocupará de los errores según su importancia ponderada, entre ellos los retrasos en la prestación del servicio, la frecuencia de averías, las devoluciones de dinero a efectuar, el número de veces que suena el teléfono antes de que se atienda la llamada o el número de historias clínicas perdidas.

Antes de las soluciones, las causas. El rastreo de las causas se puede hacer adoptando el diagrama de Ishikawa, el análisis "de espina de pescado".

17.1 MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se identifican las causas experimentando el servicio. Es una actitud eficaz cuando no se conocen con certeza las causas posibles o cuando el servicio se presta en diversos lugares. La experimentación, siempre que es posible, permite someter la situación a prueba antes de adoptar

17.3 LAS CARTAS DE RECLAMACIÓN

Es una fuente de beneficios. La encuesta no es el único medio par medir la satisfacción del paciente. Las cartas de reclamación o de agradecimiento se pueden transformar, también en instrumentos de gestión de la calidad. Si bien es cierto que las cartas de reclamación y las de felicitación añaden algunos detalles que ninguna encuesta podría aportar lo cierto es que no permiten deducir conclusiones estadísticamente válidas. Pocas son las personas que se toman el trabajo de escribir.

17.4 LA OPINIÓN AJENA

La opinión de quienes están en contacto directo con el paciente es una fuente de información inestimable, sin contar con que, suelen ser quienes conocen la clave para solucionar el problema. La recepcionista y la s auxiliares de cada piso de clínica se tropieza con pacientes satisfechos e insatisfechos y a veces son los único que conocen el por qué de su actitud.

Ponerse en el lugar del paciente sigue siendo uno de los mejores sistemas par darse cuenta de la calidad de un servicio¹⁸.

¹⁸ HOROVITZ. Op. Cit., p. 45-48, 49-57, 69-78, 77-85

18. COMO BRINDAR UN BUEN SERVICIO SIEMPRE

Cuando las personas piensan en servicio al cliente, casi siempre son los pequeños detalles amables los que le vienen a la mente: decir por favor y gracias; si señoras y no señor. No cabe duda de que eso forma parte de brindar un buen servicio, pero sólo una pequeña parte.

Hacer un buen trabajo tiene dos partes:

1. Hacer bien el trabajo desde la primera vez.
2. Contar con un plan para atender aquello que salga mal.

Cada uno de los empleados debe ser representante de servicio al cliente y, de hecho, esa es la forma en que los clientes nos ven. Cada cliente juzga el servicio que recibe de acuerdo con la forma en que lo trata cada persona con la que sostiene un contacto. Si la cajera se muestra grosera o si el vendedor no se muestra servicial, el cliente calificará como malo el servicio recibido, por muy atentos, amables y serviciales que sean todos los empleados del departamento de servicio al cliente; y tendrá razón, el servicio que se le dio fue malo¹⁹.

19. CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACION SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Un error que suele cometer las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes. Sin las voces de los clientes sirviendo de guía para la estrategia de calidad del servicio, lo máximo a que se puede aspirar es a mejorar apenas marginalmente.

El cliente define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de a los clientes. Se aprende a invertir sabiamente en mejorar el servicio a través del conocimiento permanente de las expectativas y las percepciones de los clientes y de quienes no son clientes.

La investigación de los clientes revela las fortalezas y las debilidades del servicio de la empresa desde el punto de vista de quienes las han experimentando. La investigación de quienes no son clientes revela el desempeño de los competidores en lo que a servicio se refiere, y proporciona una base de comparación.

Se debe escuchar a los pacientes antes de asignar los recursos para mejorar el servicio, es decir, antes de actuar. Gastar en mejorar el servicio y no lograr el objetivo no solamente es un desperdicio sino que también lesiona la credibilidad de la causa en pro de la calidad del servicio.

¹⁹ SEWELL, Cart. Clientes para siempre. Mc Graw Hill, 1996. P. 42

19.1 ESCUCHAR

Se debe establecer un sistema de información sobre la calidad del servicio. Un sistema de información sobre la calidad del servicio se basa en diversos enfoques para captar y diseminar sistemáticamente la información sobre la calidad del servicio que sirva de base para las decisiones. Una combinación de enfoques le permite a la empresa aprovechar las fortalezas de cada uno y compensar las deficiencias. Con la recopilación y la diseminación continua de los datos, los encargados de tomar decisiones se mantienen informados acerca de los patrones de cambio, el mayor o menor desempeño de la empresa en alguna faceta del servicio, el mayor o menor desempeño de los competidores. Además el sistema de información sobre la calidad del servicio ayuda a enfocar los planes para mejorar el servicio y asignar los recursos puede ser la base de un sistema de recompensas para los empleados de primera línea al identificar quienes prestan un servicio excelente y quienes no²⁰.

²⁰ BERRY, Leonard. ¡Un buen servicio no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá: Norma, 1997. P. 37-46, 63-71

20. PROGRAMAS ESTÁNDARES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Existen dos tipos de programas estándares para el mejoramiento de la calidad de las organizaciones: las Normas ISO Serie 9000 (o su equivalente BS 5750), y los premios de calidad otorgados a las organizaciones con base en un modelo preestablecido.

Los premios promueven el desarrollo sostenido a largo plazo de las empresas las cuales se convierten en el modelo a seguir. Evalúan la existencia de sistemas y procedimientos efectivos para el mejoramiento continuo hacia la satisfacción del cliente. El premio exige procedimientos claros que garanticen la mejora continua de los sistemas y procesos de calidad.

NORMAS ISO 9000/BS 5750: La Organización Internacional para la Estandarización, tiene como misión desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. Las Normas ISO 9000 se orientan hacia la estandarización de los sistemas de calidad, y no están relacionadas con algún producto en particular; esto es, a los procesos de los que se derivan los productos y servicios. Para poder funcionar con una norma genérica, hacia obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, y se enfoca hacia principios, metas y objetivos, todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos del consumidor. Se supone que un sistema de calidad que cumple con los estándares de ISO 9000 es lo suficientemente confiable, como para producir con seguridad productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

En general, las Normas ISO 9000 requieren, para que una organización sea acreditada, que todos sus procesos productivos y administrativos que afecten directamente la calidad del producto y el servicio se realicen dentro del ciclo continuo de planear, controlar y documentar. Por último, deben documentarse para asegurar la comprensión de los objetivos y procedimientos de calidad y la interacción adecuada entre los miembros de la organización, de tal forma que el desempeño del sistema de calidad satisfaga al cliente.

Las Normas ISO 9000 es, por un lado, una guía para poner en práctica un sistema de calidad total, y por otro un instrumento que utiliza con propósitos contractuales con los clientes al certificar que la empresa en cuestión, cuenta con un sistema que le permite la elaboración de productos de calidad. Desde el punto de vista de la norma, un sistema de calidad tiene dos grandes vías: el aseguramiento de la calidad y el control de la misma. Para alcanzar estos objetivos se presenta en forma muy detallada, los elementos que deben conformar el sistema de calidad, complementado con un documento o norma **ISO 8402** llamada "Vocabulario Internacional de Estándares de Calidad". En este documento se define calidad como la integración de las características del conjunto de procedimientos que determinan el grado en que se satisfacen las necesidades del consumidor. El control de la calidad es el conjunto de acciones que se utilizan para que los resultados de los procesos de aseguramiento operen según la planteado, lo cual permite que se logren las especificaciones de calidad.

El cuerpo de la Norma ISO 9000 describe los elementos de un sistema de calidad estándar, a los cuales clasifica en tres áreas: requerimiento de un sistema de calidad, recomendaciones para un sistema de calidad y lineamientos para la selección y uso de los elementos que conforman la norma.

Los requerimientos generales de la Norma ISO 9000 se incluyen en cada uno de los elementos que a continuación se mencionan:

- Desarrollo y administración del sistema de calidad.
- Documentación del sistema de calidad.
- Negociación con lo proveedores.
- Negociación con los clientes.
- Diseño y producción.
- Aseguramiento de la calidad del producto.
- Control y mejoramiento del producto²¹.

²¹ CANTÚ. Op. Cit., p. 87-91

21. CONCLUSIONES

1. La satisfacción de los clientes es el pilar fundamental de todo programa de calidad en cualquier tipo de empresa, pues es la única forma de mantener rentable la operación de una empresa que funciona en mercados altamente competitivos como los actuales.

2. La calidad se considera como el conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el objeto de entregar al cliente un servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

3. Las estrategias del servicio tienen una orientación hacia liderazgo en costos, diferenciación y se despliegan en toda la empresa mediante la definición de políticas, objetivos y metas para los diferentes procesos.

4. Un servicio de calidad busca cumplir con todas la expectativas que el usuario requiere, al momento recibir un servicio.

5. Las Normas ISO 9000 son un conjunto de procedimientos, que bien documentados y puestos en práctica en una empresa le permiten estar en una mejor posición para satisfacer los requerimientos del cliente.

22. RECOMENDACIONES

1. Realizar un curso de inducción para todo el personal administrativo que está en contacto continuo con los pacientes antes de iniciar las actividades de semestre para mejorar la calidad en la atención.
2. Implantar una señalización adecuada en cada piso de clínica para garantizar un mejor desplazamiento y ubicación para los pacientes.
3. Para mayor agilidad en la recepción principal de la clínica incorporar más personal para evitar congestión.
4. Instaurar un departamento del servicio al cliente en un lugar estratégico que sea accesible para todos los pacientes ante cualquier inquietud, reclamo, sugerencia, etc.

BIBLIOGRAFÍA

BERRY, Leonard. ¡Un buen servicio no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente.

Bogotá: Norma, 1997.

CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill, 1997.

GINEBRA, Joan. Dirección por servicio. Tomo 2. México: Mc Graw Hill, 1996.

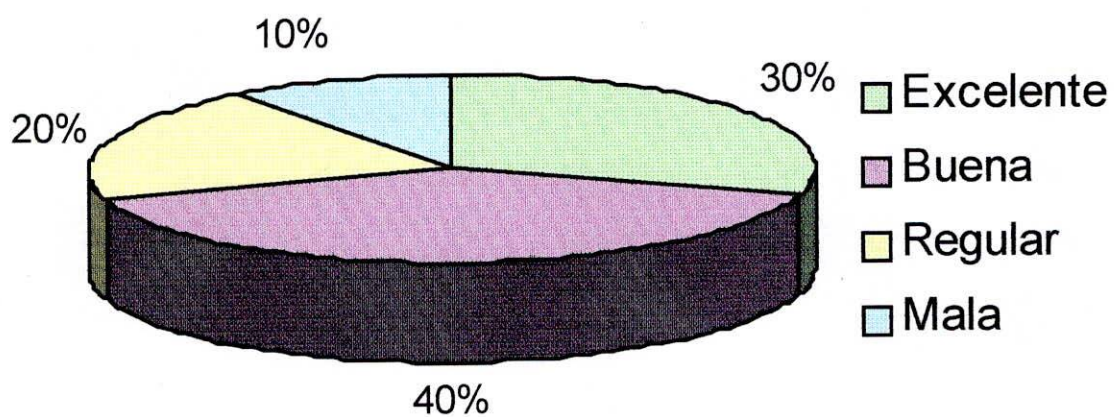
HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio, a la conquista del cliente, Tomo 3. París: Mc Graw Hill, 1996.

INTERNET: www.club.telepolis.com/amatas/t2.htm.

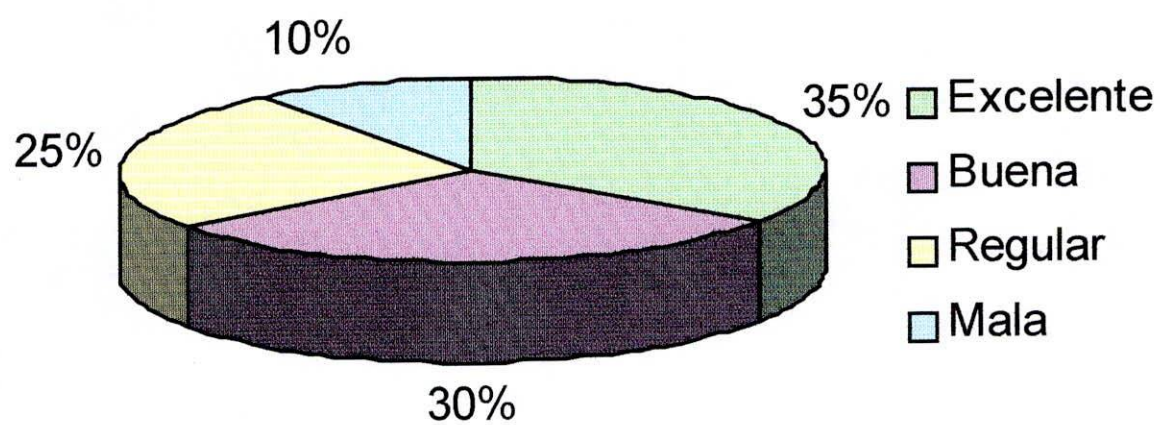
LARREA, Pedro. Calidad del servicio del marketing a la estrategia. México: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

SEWEL, Cart. Clientes para siempre. Mc Graw Hill, 1996.

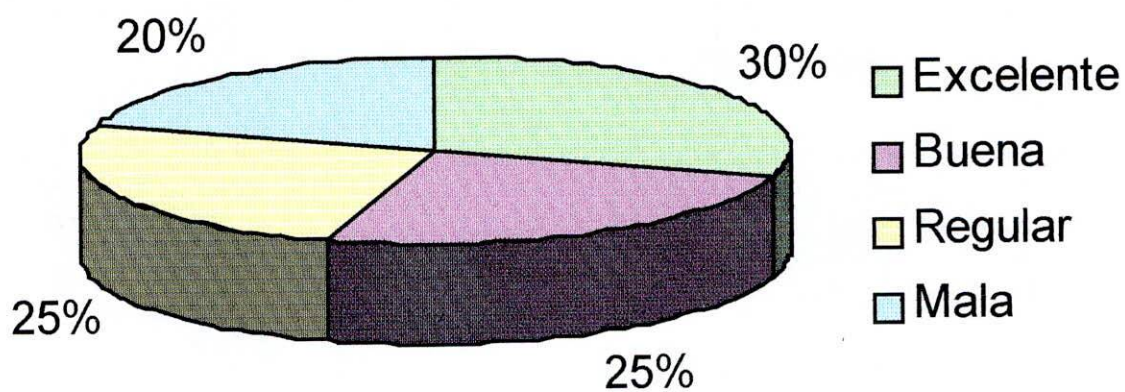
Anexo A. La agilidad del personal en la atención



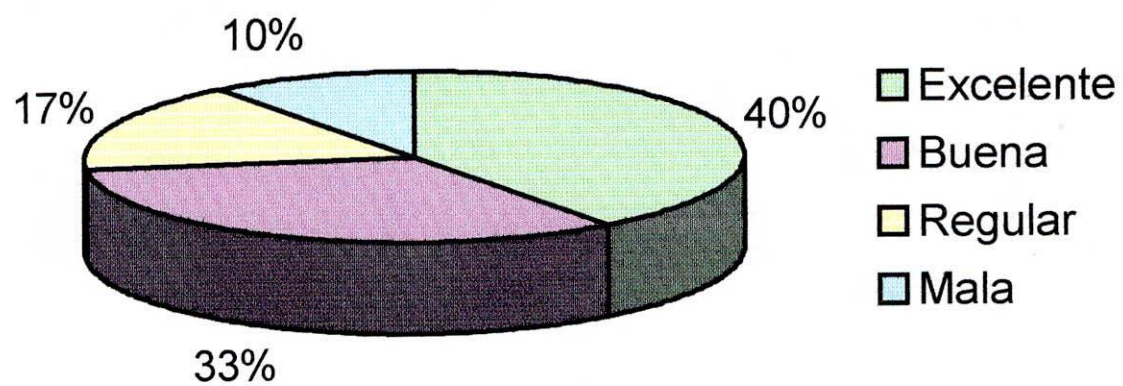
Anexo B. La cordialidad, amabilidad y atención del personal



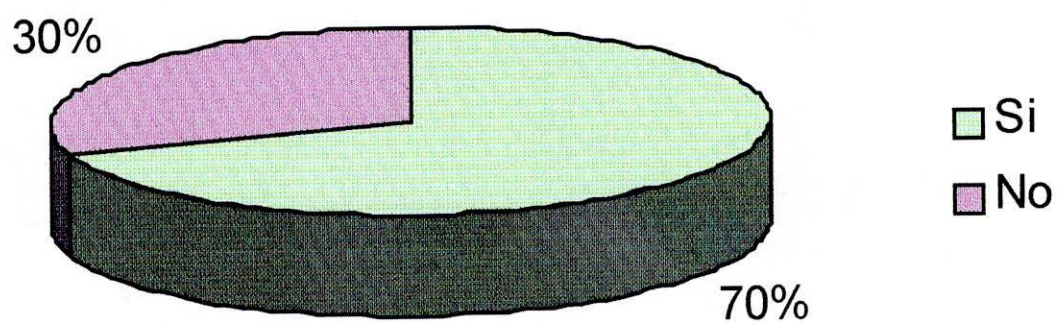
Anexo C. Interés del personal en sus necesidades



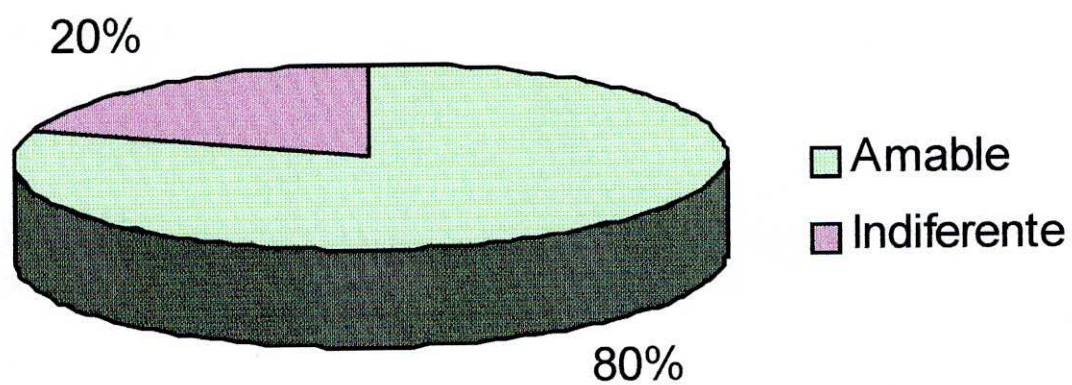
Anexo D. Los conocimientos del personal



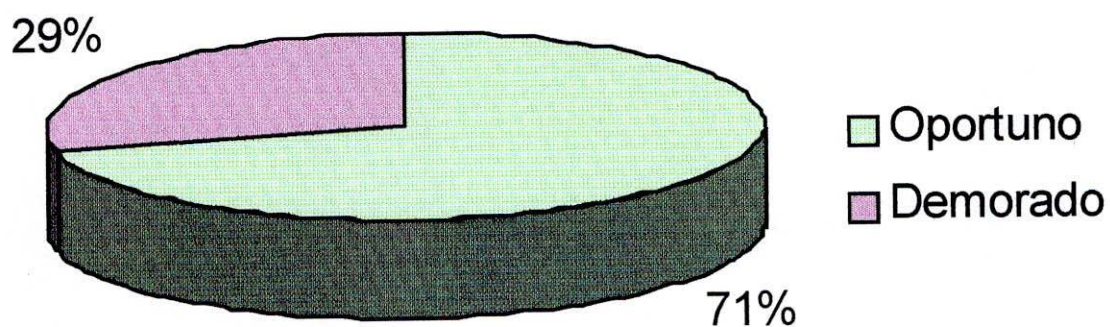
Anexo E. ¿Le solucionaron sus necesidades?



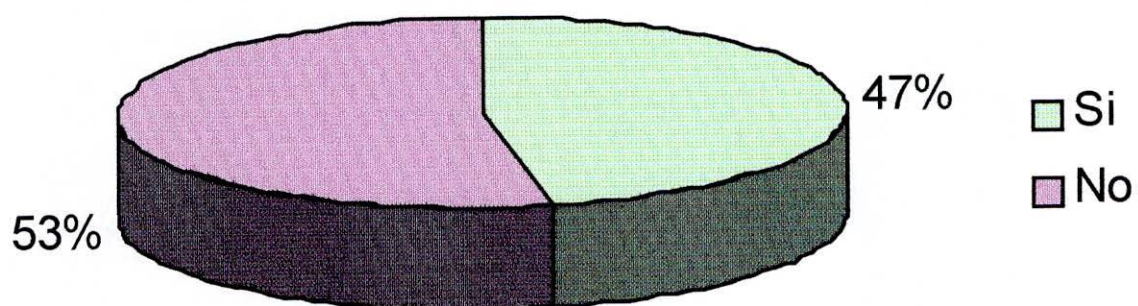
Anexo F. ¿Cómo lo atendieron cuando llegó al área de recepción?



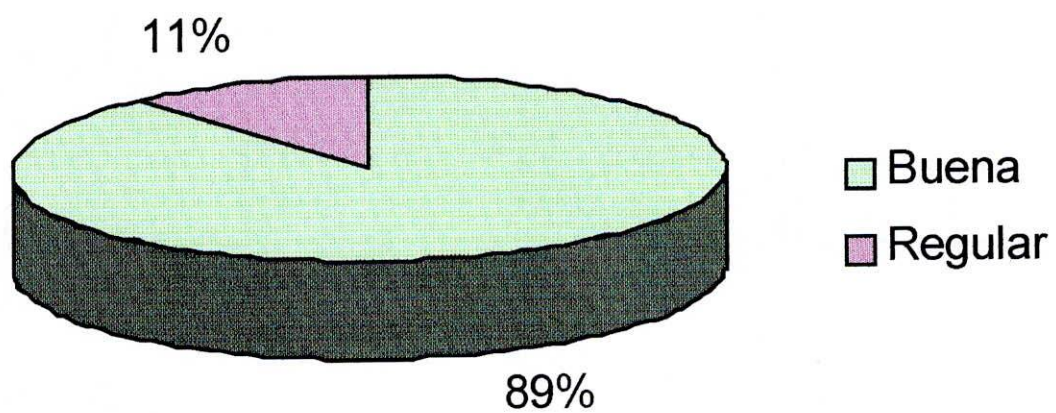
Anexo G. ¿La atención en la recepción de la sala de espera fue oportuna o demorada?



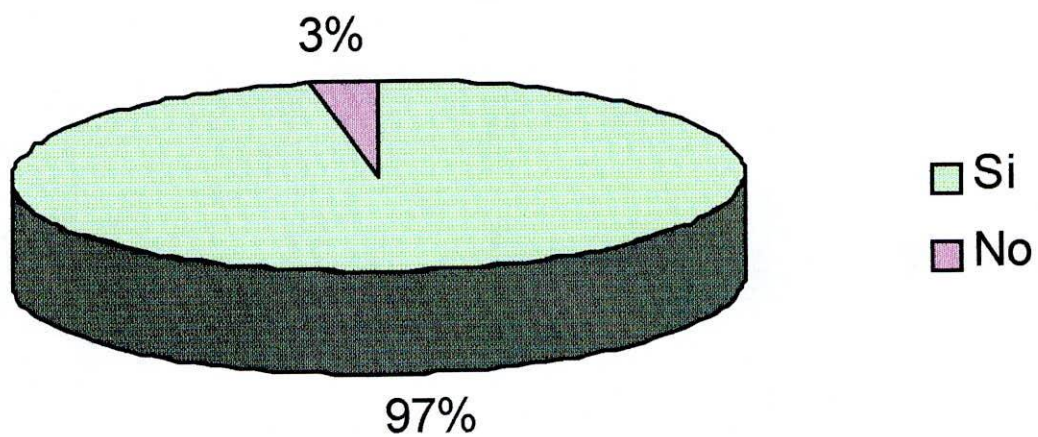
Anexo H. ¿Se dieron signos de cortesía en el momento que usted usa el servicio del ascensor?



Anexo J. ¿Cómo es la atención en la clínica que le corresponde?



Anexo K. ¿La persona que le presta el servicio odontológico le da una información adecuada?



Anexo L. Encuesta Servicio al cliente

Nos interesa su opinión sobre la presentación de nuestros servicios, ayúdenos a mejorar:

1. Como lo atendieron cuando llego al área de recepción.

- ☐ Con amabilidad.
- ☐ Con indiferencia.

Por qué?

2. La atención en la sala de espera fue oportuna o demorada.

- | | | | | |
|------------------------------------|---------|----------|-----------|----------|
| ☐ Oportuna. | SI | NO | | |
| ☐ Demorado. | 1-5min. | 5-10min. | 10-15min. | 15 o más |

3. Se dieron signos de cortesía en el momento que usted usa el servicio del ascensor.

- ☐ Siempre.
- ☐ A veces.
- ☐ Nunca.

Por qué?

4. Como es la atención en la clínica que le corresponde.

- ☐ Excelente.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala.

Por que?

5. La persona que le presta el servicio odontológico, le da una información adecuada, sobre el tratamiento que recibirá.

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

Anexo M. Folleto de buzón de sugerencias

AYUDENOS EVALUANDO LOS SIGUIENTES PUNTOS
MARQUE CON UNA X

AGILIDAD DEL PERSONAL EN LA ATENCIÓN

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

LA CORDIALIDAD, AMABILIDAD Y ATENCIÓN DEL PERSONAL

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

INTERÉS DEL PERSONAL EN SUS NECESIDADES

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL (CAPACITACIÓN)

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

LE SOLUCIONARON SUS NECESIDADES?

SI	NO

EL MOTIVO DE SU VISITA FUE

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

GRACIAS!

Anexo N. Folleto de información



SERVICIO AL CLIENTE

Trabajamos por su salud oral!



Conózcenos!...








SERVICIO AL CLIENTE

Av. 3 Norte No. 12N - 85
Tel: 6612410
CALI - COLOMBIA

DETARTAJE

EL DETARTAJE SE REFIERE A LA REMOCIÓN DE CÁLCULOS O PLACA CALCIFICADA DE LOS CUELLOS DE LOS DIENTES

**PROFILAXIS****TRATAMIENTOS COMUNES ODONTOLÓGICOS**

PROFILAXIS ES UN PROCESO QUE SE HACE PARA RETIRAR LA PLACA BACTERIANA DE LA SUPERFICIE DENTAL MEDIANTE UN CEPILLO Y PASTA PROFILÁCTICA

ENDODONCIA

CUANDO LA CARIES ES MUY PROFUNDA Y LLEGA HASTA EL NERVIÓ, ES NECESARIO EXTRAERLO. A ESTO LLAMAMOS TRATAMIENTO DE CONDUCTO

OPERATORIA

ESTE TÉRMINO SIGNIFICA SIMPLEMENTE RESTAURAR EL DIENTE CARIADO O AFECTADO

**ESPACIO LLENO****LINEAS DE ENDODONCIA****ANESTESIA****TRATAMIENTO DE CONDUCTO****PRÓTESIS FIJA**

CUANDO UN PACIENTE HA PERDIDO PIEZAS DENTALES, NO IMPORTA EL NÚMERO, ES POSIBLE REHABILITARLOS MEDIANTE UNA PRÓTESIS FIJA.

ESTO SE HACE DESGASTANDOLOS DIENTES A SU ALREDEDOR PARA SOSTENER LA PRÓTESIS

LAS PRÓTESIS ESTÁN HECHAS DE PORCELANA EN ALTA RESISTENCIA Y NATURALIDAD LOGRANDO LOS COLORES QUE USTED TIENE EN ESTE MOMENTO EN SUS DIENTES. LOGRANDO UN EQUILIBRIO FUNCIONAL Y ESTÉTICO

El mejor tratamiento para sus dientes está en sus manos...!

